
中国企業の米国市場参入戦略の分析

李 春利
<愛知大学>

要 旨

中国企業の海外進出の要因について、①過剰生産能力移転説、②貿易摩擦回避説、③海外資源・技術の確保、④国内市場の狭隘化と中国発のグローバル・ブランド (China-originated global brand) の確立、など諸説があるが、ここでは特に④に注目し、米国市場における中国企業の参入戦略の分析を行う。具体的には、フィールドサーベイの結果を踏まえて、あくまでもブランド戦略に固執する海爾、コスト・リーダーシップと M&A による統合戦略を併用する万向、ニッチ (隙間) 市場を狙う華為など主要産業のリーダー格の企業の事例を取り上げて、先進国市場における中国企業の優位性と課題を分析する。

キーワード 中国価格、貿易摩擦、ブランド戦略、コスト・リーダーシップ、M&A、ニッチ (隙間) 市場、経営思想

はじめに

中国企業の国際競争力の向上にともない、中国企業による海外進出も加速している。表 1 は中国製造業のなかでも最も国際競争力を備えているとされる電機企業の海外進出の概要をまとめたものである。一方、“Made in China” のインパクトの一つには「中国価格」がある。表 2 ではアジア市場における中国、日本、韓国、欧米およびローカル企業の製品の店頭価格を比較してみた。「中国価格」は国内の外資企業の行動に影響を及ぼすと同時に、中国製品とともに世界に輸出されるようになり、グローバルな価格形成の参照軸になりつつある。それは海外市場における中国企業の競争優位の 1 つになっている。

I 中国企業の海外進出の諸要因

中国企業の海外進出の要因について、諸説があるが¹、整理すると次のようになる。

①過剰生産能力移転説、いわゆる overflow モデルである。要するに、中国国内の過当競争 (価格・販売競争) の結果、大量の生産・流通在庫と過剰投資が発生し、そのはけ口として海外市場に目を向けるようになる。この場合、とりわけ中国と同じ発展段階か、中国より少し遅れた途上国市場向けの直接投資が多い。

②貿易摩擦回避説。中国はいま世界でアンチダンピング訴訟、セーフガードの発動を受けることのもっとも多い国であり、貿易摩擦は政治問題化し、製品輸出のさらなる拡大は限界を迎えつつある。特に、「世界の工場化」したいま、日米欧韓多国籍企業が中国を世界向けの生産・輸出基地に位置づけた結果、貿易摩擦の問題はさらに複雑化している。この場合、特に先進国市場向けが多い。

③海外資源・技術の確保。急速な経済発展とエネルギー効率の低さにともなうエネルギーや天然資源の不足を補う狙いがある。技術面でのキャッチアップを図るために、海外の技術資源や R&D 資源を確保すべく、M&A を主軸とした海外事業展開が進んでいる。天然資源の場合は途上国向けの直接投資や企業買収が多く、技術資源の場合は相対的に先進国向けが多い。

④国内市場の狭隘化と中国発のグローバル・ブランド (China-originated global brand) の確立。一部の国内競争で優位に立った企業は、早い段階から国内市場の混雑ぶりと限界に気づき、新たな成長空間を求め、いち早く海外市場展開へシフトする。この場合は、先進国、とりわけ米国進出が目立つ。

小論では、特に米国における中国企業の市場参入戦略の分析に焦点を絞る。

II 中国企業の米国進出戦略 (1) : 海爾=ブランド戦略

海爾 (ハイアール) は中国トップの総合家電・情報機器メーカーで、kitchen-appliance 業界では Whirlpool、Electrolux AB、Bosch-Siemens Hausgerate GmbH、General Electric Co. に次ぐ世界第5位にランクされている。2004年の世界シェアは前年の3.2%から3.8%に増えている。

海爾は設計・製造・販売の国際ネットワークを持っている。現在、海爾は米国、イタリア、タイ、パキスタン、イランなど13ヶ国で現地生産を展開しており、世界160ヶ国と地域に製品を輸出している (表1参照)。海外では、フランスのリヨンに欧州 R&D センター、ロサンゼルスに米国 R&D センターがある。東京には1994年に日本の GK デザイン機構と合弁で設立した設計事務所、そのほかにもオランダ、カナダに設計事務所、韓国、オーストラリア、台湾、香港に情報センターを設けている (表1参照)。

米国での主力製品はミニ冷蔵庫 (シェア約35%)、冷凍ショーケース (12%以上)、ワインクーラー (50%以上)、窓付けエアコン (16%)、扇風機 (8%)、フラットテレビ、DVD プレイヤーなどとされている。

海爾は中国国内と海外両方で自社ブランド戦略を貫く方針である。その象徴的な出来事は1999年の米国への工場進出 (South Carolina 州 Camden 市) である。Camden での生産拠点のほかに、ロサンゼルスでの設計拠点とニューヨークで設立された現地法人の営業拠点がある。さらに、2002年に海爾は1500万ドルをかけて、ニューヨーク・ブロードウェイにあるグリニッチ貯蓄銀行ビルを買収して “The Haier Building” と命名し、米国本社を設置した。米国本格進出の最大の目的は “Haier” を世界ブランドとして認知させるためだという。

Haier America CEO の Michael Jemal 氏は1995年から米国輸入家電流通大手の Welbilt Corp. で海爾製品を販売してきた経験をもつ。1999年、Jemal 氏は米国の投資家たちと一緒に100万ドルを出資し、Haier America を設立、13人のスタッフと一緒に海爾の米国代理販売事業を始めた²⁾。

張瑞敏 CEO は同社のブランド戦略について次のように解説している。「Michael Porter 教授の3つの競争戦略 (コスト・リーダーシップ、差別化、集中化) の中で、我々は最初から差別化戦略をとっている。市場で勝てるか否かは、常に顧客のニーズを先取りできるかどうか、競争相手より一歩か半歩リードできるかにかかっている。」 [張 2002]

ちなみに、日本市場参入に関しては、米国における直接の現地生産とは対照的に、海爾は戦略的提携を選んだ。2001年末に日中企業間で初めての戦略提携となる三洋電機と海爾の合意発表が行われた。日本で中国ブランド商品販売のための専門合弁会社「三洋ハイアール(株)」を設立し、海爾ブランドの製品を日本国内の量販店、三洋系列店に供給、販売する。一方、海爾の販売網を活用して、中国市場で三洋ブランドの製品を販売する。三洋はキーデバイスで技術協力をしていく。実際、2002年に青島海爾本部の冷蔵庫工場の隣接地に、三洋が冷蔵庫用のコンプレッサー工場を設立した。2003年から海爾は三洋から携帯電話のOEM供給を受けて、海爾ブランドで販売を開始した。

Ⅲ 中国企業の米国進出戦略（2）：万向＝コスト・リーダーシップと M&A

万向集団の国際経営戦略は具体的に、「資源外部化、経営現地化（＝本土化）、産業国際化」と表現されている³。万向集団の成長モデルとして位置付けられた。国際市場で生存空間を獲得しただけではなく、海外輸出が国内販売を促進する当初の狙いも実現することができた。

万向集団の海外事業を支える戦略拠点は万向米国公司である（表3、4）。万向が中国で注目されたのは国内生産というよりも、むしろ同社の米国事業の展開であった。万向米国公司は2002年現在、従業員約60人、そのうち、現地従業員は50数人にのぼる。本社はシカゴ北西部の工業団地にある。万向は1984年に初めて米国の補修部品市場に参入し、94年に現地法人化を実現、97年に初めて米国のOEM市場に参入できた。

1980年代初期、万向は「外向型発展」（輸出振興型発展）を選んでいった。当時、万向はまだ一つの郷鎮企業であり、当時は万向の製品は国家計画に入れてもらうことができなかった。企業の生存と発展のために、創業者の魯冠球氏は国際市場への参入を決めた。最初、万向の製品は卸売業者経由で米国に輸出した。万向ブランドで販売されていたが、製品は補修部品市場へしか売れず、販売価格も一番低い水準で、利潤がほとんどない程度であった。こうした状況の中で、万向集団は、米国市場へ参入するために、それが避けて通れない道であると認識し、卸売業界との協力は間違っていないと判断した。

「万向が米国でベアリングやシャフト販売を始めたのは1995年。毎年15～20%の値引き要請に難なく応じ名を売った。だが顧客が求めるのは価格だけではないと考えた。『きめ細かな配送網、技術力の裏付けがあって初めて、低価格が生きる』（倪頻・万向米国公司社長）」[『日本経済新聞』2002.「記事」6月7日]。

万向米国公司は「株式の購入と引き換えに市場を獲得する（股権換市場）」、「設備の購入と引き換えに市場を獲得する（設備換市場）」、「値下げと引き換えに市場を獲得する（譲利換市場）」など、さまざまな柔軟な取引様式で大量の発注を受けた。これらの市場戦略を活用することによって、製品輸出に際して、発注を待つなり価格競争の繰り返しなどといった受身的な状況を回避できた。それはまた親会社の主力事業の発展と拡張を牽引することができた。海外の主要な取引先はDelphi、Bisteon、Nasdaq UK (mediating sales to VW)、Dyna、and Rockwellなど大手部品メーカーがある⁴。

万向米国公司は万向集団の国際事業展開の代表者として、「資源外部化」つまり、積極的なM&A戦略を通じて、現在、米国、英国、ドイツ、カナダなど8カ国で25の海外子会社をもつに

至った。そのうち、全額出資もしくはマジョリティ出資の子会社は 18 社がある。そのなかにはゴルフ場、不動産、投資会社など非生産会社も含まれている。マジョリティ出資会社に対しては、それらの資源を有機的に統合し、万向集団の海外生産基地、海外開発センター、国際市場における販売ネットワークを作り上げ、次第に海外市場シェアを拡大し自社ブランドを構築していく。

IV 中国企業の米国進出戦略（3）：華為＝ニッチ（隙間市場）戦略

華為（Huawei）は 1988 年深圳市で設立された民営ハイテク企業で、中国最大の通信設備メーカーである。特に R&D 重視（R&D-driven）の企業として注目されている。従業員 2 万 3000 余人のうち、研究開発要員は 48% を占め、研究開発スタッフの 6 割が修士以上の学歴を持っている。R&D 支出の売上比率は 10% 以上を占める。従業員のうち、外国人は約 3400 人、海外留学・勤務経験者は約 500 人である。

華為は海外に 4 つの R&D 拠点をもっている。米国、インド、スウェーデンとロシアである。中国国内には、深圳、北京、上海、南京、西安、杭州、成都に製品別の R&D 拠点を有している。上海 R&D センターは 2000 人以上のスタッフがいる。主に第 3 世代携帯電話（3G）の WCDMA の研究開発を行っている。華為の R&D 能力は中国企業のなかで随一とされている。

華為の製品は 6 グループに分かれる。すなわち、固定通信、移動通信、光ネットワーク、データ通信、ソフトウェア&サービス、端末機（terminal）。製品は 90 カ国向けに輸出されており、現在華為は全世界で 8 つの地域本部を置き、85 の事務所と技術サービスセンターを有している。

華為の売上は 2004 年には 55.8 億ドル、そのうち海外での売上が 22.8 億ドルで 40.8% を占める。2005 年には売上は 80.2 億ドル、そのうち海外での売上が 46.5 億ドルで 58% を占めるようになり、海外での売上がついに国内のそれを追い抜いた。世界の通信設備業界で華為は新しいグローバル・プレイヤーとして注目されている。

図 1 は華為の世界各地域における売上比率（2004 年）を示している。海外市場で優位に立っている地域はまずアジア太平洋地域（29%）、南部アフリカ（21%）、中東・北アフリカ地域（19%）、ロシアを含む CIS（16%）、ラテンアメリカ（8%）、欧州（7%）である。米国での売上はまだ小さいため、表示されなかった。

1. 米国進出の第 1 のステップ＝FutureWei の設立と Cisco との係争

米国市場への本格的な進出は 2001 年 3 月。華為はテキサス州 Dallas 近郊にある世界有数の「通信回廊」（Telecom Corridor）とよばれる Plano に全額出資の子会社 FutureWei を設立した。この頃は、すでにネットバブルが崩壊し、IT 不況が益々深刻化するなかで、世界の大手通信設備メーカーは相次いで「通信回廊」から撤退し始めた。そのようなタイミングを狙って、華為は米国市場に本格的に参入したのである。

2005 年、FutureWei では従業員約 100 人のうち、半分近くは R&D スタッフである。中国本社側から派遣されたスタッフは 10% 前後である。その大半は 3 ヶ月から 6 ヶ月の短期ベースで、FutureWei は基本的に米国で現地採用されたスタッフで運営されている。

そのほかに、San Jose に華為シリコンバレー研究所がある。華為は 2002 年に現地企業の光通信企業の OptiMight 社、2003 年にネットワークベンダー企業の Cognigine 社を買収、それらをベースにシリコンバレー研究所を立ち上げ、研究開発を行っている。

それ以前に、華為は 1993 年にすでにシリコンバレーに販売会社を作っていた。同社は主に華為の子会社である華為電気の power supply に関する製品を米国で販売する一方で、TI などのハイテク企業から TSL チップなどを大量に購入する購買センター (purchase office) の機能も担っていた。2001 年、華為は 7.5 億ドルの高い値段で従業員 2500 人を抱えている華為電気を米国の大手重電メーカー Emerson に売却した。売却後、社名が安聖電気に変更された。

米国では、華為はデータ通信の分野でトップ企業である Cisco Systems を急追している。華為の製品は平均で Cisco の製品に比べて 3 分の 1 ほど安い。進出初期の華為はデータ通信関連の製品を投入し、先行の Cisco に対して攻撃的な戦略を採っていた。例えば、当時華為の広告には、サンフランシスコのゴールデンブリッジを背景にして華為の製品を並べ、キャッチフレーズは「これらの違いはただ価格のみ」などとした。実は、ゴールデンブリッジは Cisco がよく使っているシンボルなのである[冀 2006a, 48]。

そのつけはまもなく返ってきた。2002 年 6 月、米国アトランタで開催された SuperComm 展示会では、Cisco の CEO である John Chambers が華為の展示コーナーを見学したといわれている。2003 年 1 月、Cisco は知的財産権の侵害を理由に華為およびその子会社を起訴した。Cisco は、自社の source code および技術資料などが盗用され、特許が侵害されたとして、華為の Quidway とよばれるルーターと交換機の使用や販売、宣伝などを直ちに停止し、その損失を賠償するように求めた。

それに対して、6 月 6 日、米国テキサス州東区連邦裁判所は、次のような暫定的な判決を下した。すなわち、華為とその関連会社は訴訟期間中に、グローバルな範囲内で Cisco に関連するソフト、ユーザマニュアルの発売と使用を停止し、さらにこれらのソフトの開発に熟知しているスタッフによる類似した製品の開発を禁止するという主旨の判決である。同年 10 月、両社は和解に合意した。華為は自社の製品に使われた Cisco の EIGRP とよばれる source code (華為では VRP とよばれる) を全部変更した。訴訟が起こされた時点で、華為が米国で販売したルーターはわずか 18 台しかなかった。

Cisco の知財訴訟の狙いは、米国に進出したばかりの華為の足場を危うくさせ、その関連製品を米国市場から駆逐することである。Cisco にしてみれば、華為のような後発メーカーが先発企業の特許を購入し、同じ技術を使いながら、脅威的な低価格で米国市場に参入してくることは脅威そのものにしか映らない。もし技術開発の面で同期化を許してしまえば、これらのメーカーの後発の優位性と発展途上国がもつ比較優位が一気に現実の競争の優位性に転じる可能性がある。自分の足元が脅かされかねない。知財訴訟はそのような流れに歯止めをかけるためのひとつの有効な手段である。

その狙いは部分的に成功したともいえる。実際、その後、米国の大手通信キャリアは華為との取引に慎重になったと伝えられている[冀 2006a]。

一方、このことを華為側からみれば、Cisco の知財訴訟の背景の一つには、技術標準の独占という隠れた要因がある。すなわち、インターネットが予想以上に急速に普及したために、

国際的にも国内的にも技術標準の制定が間に合わなかった。Cisco は最初かつ最大のネットワーク製品の供給業者として、その自社標準がそのまま業界のデファクト・スタンダード (de facto standard=事実上の標準) になっている。

Private agreement あるいは special agreement とよばれる Cisco の技術標準は、国際標準ではないため、米国の法律に守られているが、中国や韓国、日本および欧州の多数の国では法律に守られていない。ところが、それは一般の特許と違い、公開せず、しかも authorize しないために、特許料を支払って利用することもできない。一方、データ通信の世界では、Cisco のシェアが大きいので (一説では米国では 80%以上)、後発メーカーは新製品を開発する場合は事実上の標準を握った Cisco の製品との互換性を考慮しないとなかなかユーザーの通信キャリアに受けられない。Cisco の技術標準は米国市場における事実上の参入障壁になっているのである。

華為にしてみれば、Cisco の知財訴訟の真意は、米国におけるかつてのライバルであった 3Com と華為の提携を阻止することにある。

2. 米国進出の第2のステップ＝「華為 3Com」の設立

華為の米国市場への初挑戦は Cisco の狙撃に遭って一時阻まれた。その反省から華為は国際展開におけるパートナーの重要性、および国際的なブランドと国際販売チャンネルの重要性を理解するようになった。それ以降、華為は無線システム設備の分野ではモトローラと戦略提携し、NEC とデータ通信と移動端末の分野で協力関係を結んだ。さらに、2005年に深圳でドイツのシーメンスと 3G の国際標準規格である TD-SCDMA の共同開発をめぐる合弁企業「鼎橋通信」を立ち上げている[李 2006 参照]。そのなかで特に北米市場に向けて打った布石は、3Com との戦略提携である。

3Com はデータ通信の先駆者で、のちに Cisco との競争に負かれた米国の老舗通信設備メーカーである。Cisco にとってみれば、3Com は第1世代のライバルであり、華為は新興の第4世代のライバルとされている[程・劉 2004, 46]。両社はいずれも価格性能比を重視する戦略をとっているため、この2社の提携は通信設備市場の競争の構図を変えてしまう可能性が高い。その戦略的な重要性は、華為が1社単独で仕掛けてきた価格競争よりはるかに大きい。したがって、両社の水面下での提携交渉を続けている華為からみれば、Cisco の知財訴訟の真の狙いは、3Com との戦略提携を阻止することにほかならなかった。

ところが、Cisco の訴訟は逆に両社の提携交渉を加速させてしまう結果になった。同年3月、華為は中国の杭州で 3Com と合弁企業「華為 3Com」を立ち上げた。両社は当面の間、華為が 3Com の蓄積してきたデータ通信の技術を利用し、3Com が華為の中国国内の販売チャンネルを利用することで合意した。華為の出資比率は当初 51%、3Com は 49%だったが、発足2年後の2006年に、当初の約束に従い、3Com は 2800 万ドルで華為から 2%の保有株を購入し、いまは 3Com がマジョリティを握ることになった。

華為 3Com の設立にともない、3Com は主力製品であるルーターや交換機の米国における開発チームを縮小させ、その製品ラインの大半を華為 3Com に移管させた。ルーターや交換機の開発は華為 3Com が担い、3Com はそれらの製品のテストに関するスタッフだけ残している。3Com

本体はネットワーク・セキュリティや音声サービスに軸足をシフトさせ、経営資源を集中させた。北米市場は当初 3Com の担当エリアであったが、2006 年の経営権交代と引き換えに、3Com は北米の一部を含む 20 数ヶ国の市場を華為にも開放するようになった[冀 2006b]。

2004 年 11 月、3Com はわざと華為 3Com 本部のある杭州で新製品発表会を開き、8800 シリーズの高機能交換機の開発に成功したと発表した。3Com は新製品発表会に北米やアジア太平洋地域にある 120 社のパートナー企業を杭州に呼び、華為 3Com を見学させた。これらのパートナー企業に対して、この新製品を海外市場で販売するように協力を求めた。

この新製品は実は華為が合弁前から独自開発を積み重ねてきた 8500 シリーズの高機能交換機をベースにして二次開発されたものである。その開発チームに参加した華為側の技術者は、それぞれ華為の深圳、北京、杭州にある研究所から来た約 100 名のスタッフであった。合弁企業の設立をきっかけに、華為杭州研究所は華為 3Com の傘下に入り、8800 シリーズ開発チームのメンバーの約半分はそこに残っている。

通称、「小華為」とよばれる華為 3Com は、合弁企業が発足してから 3 年経った後、2006 年に自ら海外に進出する意志を示した。7 月に杭州で開催された初めてのグローバル販売チャンネル会議には、日本、韓国、インド、マレーシア、ロシア、フランス、米国、メキシコ、ブラジルなど 17 ヶ国の 60 以上のパートナー企業が参加した。2005 年、華為 3Com の契約ベースの売上高は 7 億ドルを超え、海外での売上比率は約 2 割程度であったが、2006 年に 3 割に達する見通しである。

3. 米国進出の第 3 のステップ=Nortel との戦略提携

データ通信は華為の主力製品ではなく、総売り上げの中で 11% (2004 年) しか占めていないマイナーの製品である。華為の今後の戦略的な主力製品はブロードバンド関連の通信設備である。

2004 年末、華為は米国の California 州南部と Arizona 州で携帯電話 CDMA2000 の基地局とネットワークを含めた通信設備 (total solution) を地元通信キャリア NTCH に売却、初めて移動通信市場に参入した。この契約の金額はまだ 1000 万ドルに過ぎず、それと対照的に同じ時期に華為がオランダの Telfort 社と結んだ契約は 2 億ユーロを超えたといわれている[冀 2006a]。

2006 年 2 月、華為はカナダの老舗通信企業 Nortel と合弁企業を年内に設立することを発表した。両者の合意によれば、新しい合弁企業の本部はカナダのオタワに設置し、Nortel は株式のマジョリティを保有する。新会社が開発した新製品は両社によって販売されるが、しばらくの間は Nortel のブランドで販売される。それと同時に、華為のブロードバンド接続関連の通信設備は Nortel が販売する。

Nortel は 2001 年にネットバブルが崩壊した際に、無線やブロードバンド関連の事業と開発技術を売却した。不採算の製造部門を売却し、軽装になった通信設備大手のシーメンスやアルカテル (Alcatel) と違い、Nortel が売却したのはむしろ将来成長が見込まれる戦略事業である。華為がブロードバンド関連事業を戦略的事業とみなしているという意味で、両社は技術面で戦略的な補完関係にあるともいえる。一方、Nortel は 100 年を超えた老舗企業であるだけに、

Verizon や Qwest などの北米の大手通信キャリアと良好な取引関係を維持している。新規参入者である華為にとって、Nortel は販売チャンネルとマーケティングの面でも理想的なパートナーである。

かつて華為はイギリス市場に参入した際に、British Telecom (BT) の認証を取るために、4年間の時間と数億元の投入を強いられたという苦い教訓がある。北米の通信キャリアの認証を受けるためにも欧州並みかそれ以上の複雑な認証プロセスが必要であるので、早期の市場参入を実現するためのバイパスとして、戦略的パートナーと提携することは得策である。

このように、華為は米国で自社ブランドの製品も販売しているが、OEM (original equipment manufacturing) や ODM (original design manufacturing) も同時にやっている。いち早く北米市場に参入し、市場シェアを確保するためには、価格破壊こそやらないが、戦略は「全方位的」とされている⁵。

4. 政府の外交路線にぴったり付いていく海外進出戦略

創業者で現社長の任正非は 1990 年代中ごろから海外進出を推進しはじめた。当時、華為の中国国内シェアはすでに 30%強に達したが、市場競争が激しいため、それ以上の伸びはなかなか難しいと彼が認識していた。

華為の海外戦略は明確である。それは政府の外交路線にぴったり付いていく戦略である。そのことについて、任正非は次のように解説している。

「中国の外交路線は成功している。世界で多くの友人を得ている…華為の国際経営と海外販売はわが国の外交路線に沿って展開していく。それはきっと成功すると信じている。」[任 2004, 183]

中国の現段階における外交路線は、具体的に世界の大国と戦略的なパートナーシップの関係を構築していくこと、周辺の近隣諸国と友好的、協力的な関係を安定させ、発展させていくこと、多くの発展途上国と伝統的な友好関係を強化していくこと、の3つである。華為の国際経営と海外販売も、基本的にこの3つの路線に沿って展開してきた。

その典型例は華為のロシア進出である。1996年、ロシアのエリツン大統領が中国を公式に訪問し、江沢民国家主席との間で戦略的協力的なパートナーシップの関係を構築していくことが確認された。さらに、両国関係の発展方向を「対等信頼、近隣友好、互恵協力、共同发展」と定めた。

任正非は中ロ関係の変化に機敏に反応し、華為のロシア進出を加速させた。1997年4月に、彼はロシアに赴き、ロシアとの合弁企業第1号である「貝托華為」の調印式に参加した。その後も数十の代表団をロシアに送ったが、ロシアが深刻な経済危機に見舞われるなかで、現地における事業の進展はなかなかうまく行かなかった。2001年になって、ようやくロシア政府の電気通信部門から数千万ドルにのぼる GSM の通信設備の受注に成功した。それ以降、モスクワからサンクトペテルブルグ間の 3797 キロに及ぶ光ファイバー幹線の受注などを獲得するなど、いまやロシアを含む CIS (独立国家連合体) は華為の海外市場のなかで重要な位置を占めている。

中国はアジア、アフリカ、ラテンアメリカの発展途上国と長期にわたる友好関係を保ってき

た伝統があるので、華為がこれらの市場に進出する場合には、中国政府の支持を得て参入することが多い。例えば、政府による開発援助の一環として華為の製品が選ばれたり、あるいは中国の首脳たちの海外訪問時に任正非が同行したりする形で発展途上国の市場を開拓していく。前者の場合はウズベキスタンが典型例であり、後者の場合は南部アフリカや中東諸国が多い。

とりわけ、情報通信事業は政府関連のプロジェクトが多いので、経済外交の上昇気流に乗っていくという華為の国際戦略は功を奏しているといえる。また、これらの国の通信市場は、西側諸国の通信大手による独占、寡占が多いため製品価格が高止まりで、1980年代から90年代前半にかけての中国市場に近似しているため、技術力と価格競争力を併せ持つ華為の製品は発展途上国に歓迎されているといわれている[程・劉 2004, 189]。

一方、世界の通信市場における発展途上国のシェアは全体のわずか15%にすぎないので、主戦場はやはり先進国市場になる。先進国市場では華為はデータ通信のようなニッチ製品を突破口にして市場を開拓していく。発展途上国から国際展開していく華為の海外進出戦略はまさにニッチ（隙間市場）戦略そのものである。

華為の経営陣も次のように自社の海外事業を見ている。すなわち、現段階において華為の「穀倉地帯」は主に第三世界であり、欧州はまもなく収穫期に入っていく。北米はまだ種蒔きの段階にある[冀 2006a, 48]。

V むすびにかえて：現代中国の経営思想の源流

以上、米国に進出した中国企業の実態を概観してみた。ここではこれらの企業の戦略とビヘイビアに見られた共通点とその要因について考察してみたい。

表面的にみれば、これらの企業の戦略は3社3様である。内外においてあくまでもブランド戦略に固執する海爾、コスト・リーダーシップとM&Aによる統合戦略を併用する万向、ニッチ（隙間）市場を狙う華為。この3社はそれぞれ総合家電、自動車部品、通信設備などの基幹産業において製造大国・中国を代表するトップ企業である。これらの企業の米国における戦略とビヘイビアは極めて単純明快である。すなわち、アメリカ経営学の標準教科書的な戦略を取っている。特に、前述の海爾の張瑞敏 CEO が解説したような、ハーバード大学の Michael Porter 流 (Porter, 1980, 1985) の競争戦略から大きな影響を受けている。

Porter を含めたアメリカ経営学の代表作は中国でも非常にポピュラーである。張瑞敏や任正非に代表されるその世代の経営者の多くは、文化大革命中に青年期を送り、改革開放後に経営者になり、1980年代の体制転換期において試行錯誤を重ねた後、90年代以降になって国際市場に目を向け始める。彼らの経営に関する知識の源流をたどれば、ひとつのルーツは毛沢東流の戦略と戦術であり、そこには中国の古典的な知恵と現代への適用がミックスされている。もうひとつのルーツは、西側先進国、とりわけ米国流の経営学である。

こうした中西合成の知識構造は、これらの奔放な経営者によるダイナミックな経営を下から支えている。中国は今、まさに経営者の時代である。この世代のカリスマ的な経営者を有する企業のビヘイビアに対して定点観測を続ければ、全部ではないにせよ、多かれ少なかれ、そのような中西合成の経営思想の痕跡が見られる。特に、国際経営となれば、知識の不足が顕著になってくるので、標準教科書的な傾向が一層強くなる。

そのような奔放な経営者を牽制するには、一般的に組織内の官僚制がひとつの有効な手段である。しかし、中国企業における官僚制とミドル・マネジメントの未熟さはそのような経営者をモニタリングするには不十分である。そうした奔放な経営者と未熟な官僚制の間にあるこのような不均衡は、現在の中国企業の大きな不安要因のひとつである。国際市場における中国企業のビヘイビアを観察するうえでも、そのような経営者の経営思想の研究が重要である。

いずれにせよ、中国の企業経営はいま大きな曲がり角にさしかかっている。知識経済時代における知識の不足、あるいは、特定の時代の影響と制約を大きく受けた中国の経営者の時代は、中国企業の克服すべき大きな課題のひとつでもある。

参考文献

日本語文献

木村福成・丸屋豊二郎・石川幸一編 2002『東アジア国際分業と中国』ジェトロ。

李春利 2005 「民営企業の事例研究」、丸川知雄・高山勇一編『新版 グローバル競争時代の中国自動車産業』所収、蒼蒼社、289-335。

——— 2006 「産業発展と産業政策—自動車産業と情報通信産業を中心に」『現代中国』（日本現代中国学会刊）第80号、43-63。

外国語文献

程東昇・劉麗麗 2004 『華為真相』当代中国出版社。

冀勇慶 2006a 「華為借道攻北美」『IT 經理世界』第191期、3月5日、48-50。

——— 2006b 「“小華為” 海外単飛」『IT 經理世界』第201期、8月5日、48-50。

Porter, M. 1980. *Competitive Strategy*, Free Press, 1980（日本語訳：土岐坤ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年）

——— 1985. *Competitive Advantage*, Free Press.（日本語訳：土岐坤ほか訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年）

任正非 2004 「走過歐亜分界線」、程・劉『華為真相』、181-184。

張瑞敏 2002 「“走出去” 的八個觀點」『中外管理』第117期、9月。

- 1 金堅敏「高まる人民元切上げ圧力と中国の『走出去』戦略」
<http://cpj-cpjac.jp/ronden/jinjianmin/JinJianMin1.htm>、2005年12月10日アクセス、を参照した。
- 2 2005年2月25日、Haier America でのインタビューによる。
- 3 万向の国際経営戦略について詳しくは李 2005 を参照されたい。
- 4 2005年3月14日、Wanxiang America Corporation でのインタビューによる。
- 5 2005年3月14日、華為（Huawei）の米国子会社 FutureWei でのインタビューによる。

表1 中国の主要な電子・電機企業の海外展開

企業名	主要製品	海外展開		
		工場	販売会社等	事務所<R&Dセンター>
長虹 (四川綿陽)	テレビ、エアコン	インドネシア (2000:CTV) ロシア (2001:CTV)、メキシコ	オーストラリア、 米国。 海外販売店 8000 以上展開	ロシア、インドネシア 南アフリカ共和国 アラブ首長国
海爾 (山東青島)	冷蔵庫、エアコン テレビ	イラン (99:エアコン、洗濯機)、 米国 (2000:冷蔵庫) 北アフリカ (2000:冷蔵庫、 エアコン)、パングラデシュ (2001) イタリア (2001)、パキスタン (2001)	インドネシア (96) フィリピン (97) マレーシア (97)、 中東 (99)	韓国、オーストラリア、 日本、米国、オランダ、 カナダ、台湾、香港 (以 上、情報センター) <東京 (94) 米国、フラ ンス、オランダ、カナダ>
康佳 (広東深セン)	テレビ、携帯電話	インド (99:CTV) インドネシア (2000:CTV、帯 料加工) メキシコ (2002:CTV)	オーストラリア、 米国、香港、イン ドネシア、ロシア	<米国 (97:シリコンバレー) >
TCL (広東惠州)	テレビ、家庭用 PC 携帯電話	ベトナム (99年:CTV) 仏 (2002: Thomson; Alcatel) 独 (Schneider) インド (2000: CTV)	香港、フィリピン、 米国等に販売 会社	
美的 (広東順徳)	エアコン (国内2位) 扇風機 (世界1位) 炊飯器、電子レンジ	なし	香港、欧州、米国、 日本に販売子会 社 シンガポール	インドネシア
小天鵝 (江蘇泰州)	洗濯機、食器洗器 エアコン、冷蔵庫	アルゼンチン (2000:洗濯機)	香港、米国、日本 インドネシア、マ レーシア	
科龍 (広東順徳)	冷蔵庫、エアコン 冷凍ケース	なし	香港に二つ (93)	欧米、日本、香港 (販売) <日本 (97)、米国 (2000) >
春蘭 (江蘇泰州)	エアコン、冷蔵庫 洗濯機、自動車 バイク、IC	ロシア (エアコン) スペイン (エアコン、オート バイ) パキスタン、ベトナム、マ レーシア、 インドネシア (オートバイ) シンガポール (冷凍システム)	香港、イタリア、 米国、フランス、 日本、中東、オー ストラリア、オラ ンダ、トルコに十 数社販売支店	日本 (販売)
格力 (広東珠海)	エアコン 電子・電機部品	ブラジル (2000:エアコン)	スペイン、フィリ ピン	米国、香港

(原資料) 各企業のホームページ及び一部ヒアリングから作成 (2001年11月現在)。

(出所) 木村福成・丸屋豊二郎・石川幸一編著『東アジア国際分業と中国』ジェトロ、2002年、20頁。

表2 アジアにおける中国製品と日・韓・米欧・地場製品との価格比較

(単位:日本円換算)

製 品	国・地域	中 国		日 本		韓 国		米 欧		地 場			
		ブランド名	価格	ブランド名	価格	ブランド名	価格	ブランド名	価格	ブランド名	価格		
カラーTV (21インチ)	タイ	TCL	20,738	Sharp	20,544	LG	19,043	Philips	22,101	KLASS	15,540		
	フィリピン			JVC	34,188	Samsung	28,918	Philips	28,943				
	インドネシア	25,360	松下	31,524	LG	24,124	Philips	38,554					
	ベトナム		26,897		28,372	Philips	27,896	23,981					
	インド	康佳	27,200	松下	44,880	Samsung	44,064	Philips	38,080			BPL	35,360
	シンガポール	SKYWORTH	28,893	Sharp	26,865	Samsung	34,551	Philips	31,089				
	香港			日立	40,588	Philips	43,859						
中国	海爾	17,250	Sharp	24,750	LG	17,400	Philips	26,700					
エアコン	タイ	格力	29,750	三菱	85,874	LG	69,500	York	35,750	TRANE	80,620		
	フィリピン			松下	43,048	LG	34,995						
	インドネシア	長虹	43,793	東芝	58,327	69,225	70,002	UCHIDA	41,292				
	ベトナム	55,871	36,518										
	インド	美的	36,628	日立	60,928	Samsung	66,069	Carrier	69,171	BlueStar	54,128		
	シンガポール			三洋	69,171	Samsung	48,399						
	香港	志高	28,200	NEC	51,562	LG	43,843	Carrier	45,431	Fortress	35,370		
中国	Sharp	51,000	Sharp	51,000	LG	40,200	Siemens	67,350					
冷蔵庫	タイ	ASTINA	52,125	日立	52,792	Samsung	73,114	Electrolux	63,662	ASTINA	52,125		
	フィリピン	海爾	31,738	松下	34,748	Samsung	37,050	Kelvinator	34,750				
	インドネシア	DAST	26,492	東芝	42,920	69,225	63,004	Whirlpool	92,480	UCHIDA	33,300		
	ベトナム	55,871	36,518										
	インド	華龍	38,986	三菱	67,786	LG	97,920	Fisher&P	82,950	Godrej	69,360		
	シンガポール			三洋	43,702	Hoover	69,171						
	香港	長嶺	35,175	松下	40,350	Samsung	48,418	Kelvinator	45,509	Fortress	40,715		
中国					LG	37,350	Election	39,300					

(原資料) 日本貿易振興会(ジェトロ)海外事務所が2001年8月に調査した結果に基づく。

(出所) 丸屋豊二郎「中国経済の躍進とアジアの対応」『NIRA政策研究』Vol.15, No.4, 2002年4月、27頁。

(注) 1) 中国製品と同質、同性能の日本、韓国、欧米、地場製品を対象に調査。

2) 調査場所は都心の中心部で、かつ量販店の製品を調査対象とした。

3) 各国ブランド別に複数の製品がある場合には、中位の製品、2種類の製品がある場合には、安価な製品を採用。

表3 万向米国公司の年表

1993年9月	万向米国公司は米国ケンタッキー州で法人登録
1994年7月	対外経済貿易協力省の許可を得て、万向米国公司は正式に発足、シカゴに移転
1996年初	万向欧州公司（英国）、万向南米公司（米国フロリダ）を設立
5月	万向米国公司の倪頌社長が在米アジア系代表として、ホワイトハウスでクリントン大統領と会見
1997年7月	イギリスのベアリング専門商社 AS 社の 60%の株式を取得、万向欧州ベアリング公司を設立
8月	万向米国公司は GM から UJ (universal joint=万向節) を受注、GM 関係者が中国の万向本部を視察。GM 向けに(搭載モデル: GMT800=SUV) 部品納入を開始、世界メジャー自動車メーカーへの OEM 部品納入実現は中国初
1998年	アメリカ、メキシコ、イギリス、ブラジルで保税倉庫を設立。シカゴとロサンゼルスでマンションビル、オフィスビルなどの不動産業に投資 中国 WTO 加盟交渉首席代表・龍永図対外経済貿易協力省次官が万向米国公司を視察
1999年	米国商工会議所会頭のプレスコット・ブッシュ氏を万向の高級経済顧問に迎える。万向米国公司は Ford から UJ を受注
1999年	倪頌社長が米国中西部地域中国系企業聯誼会会長に
2000年	中国駐米大使・李肇星（現外相）が万向米国公司を視察 万向ネットワーク投資会社が設立
4月	技術供与元であった米国企業 Zeller 社（オハイオ州）のブランド、技術特許、専用の設備を買収
8月	米国 ID 社の 51%の株式を取得
10月	米国最大のホイールハブメーカー L T 社の 35%の株式を取得、同社の筆頭株主に。北米における加工、組立基地を確保
2001年2月	テキサス州の石油・天然ガスの採掘プロジェクトに投資。同プロジェクトの総投資額の 12.95%を占める 万向米国公司経営者基金を設立。資産の現地化を推進。現地の優秀な人材を吸収する方針を打ち出す
2月	万向伝動軸（プロペラシャフト）公司は Ford からプロペラシャフトを受注
4月	HOLDEN 保険グループに資本参加、「万向-HOLDEN 保険ブローカ会社」という合弁企業を設立、万向はその 51%の株式を持つ
8月	米国ブレーキメーカー・上場企業の UAI 社の 21%の株式を買収、同社の筆頭株主に。中国の郷鎮企業が海外の上場企業を買収する史上初めてのケース
8月12日	万向米国公司本部所在地のイリノイ州政府は8月12日を「Wanxiang Day」（万向の日）に命名。万向の同地域での雇用創出の業績を称える 2000年に「Boeing Day」（ボーイングの日）と命名されたボーイング社（本社がシカゴに移転のため）に次いで2社目

（出所）万向集団「万向米国公司大事記」2001年より筆者作成。

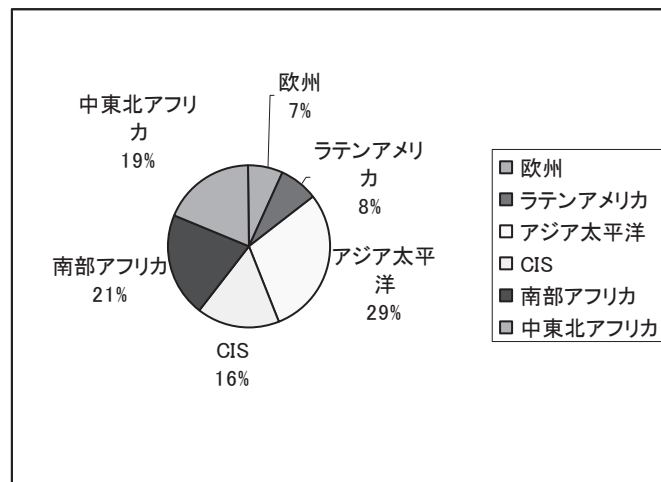
表4 万向米国公司の売り上げの推移

（単位：万ドル）

年	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
	350	1,000	2,000	3,000	4,500	6,000	n. a.	18,216

（出所）「万向米国公司大事記」より作成。

図1 華為の世界各地域における売上比率（2004年）



原資料：華為 2005 年ハンブルクアナリスト大会資料

出所：龔勇慶「華為借道攻北美」『IT 經理世界』2006 年 3 月 5 日号、50 頁。

注：CIS=独立国家連合体。